

**6° Jornadas de Sociología**  
**Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de**  
**La Plata, 9 y 10 de diciembre de 2010**

Título: “La modalidad de pago y la porosidad del tiempo en el proceso de trabajo. La pausa postergada”

Marcos J. Alberto: [marcosjalberto@yahoo.com.ar](mailto:marcosjalberto@yahoo.com.ar)

Lic Sociología (UBA)

Maestrando Ciencias Sociales del Trabajo, Universidad de Buenos Aires

El trabajo se propone analizar como un aspecto de la organización del trabajo, -la modalidad de pago-, puede implicar repercusiones que trascienden la retribución. El salario bajo esta perspectiva constituye un campo, en términos de Bourdieu, en pugna entre empleadores y trabajadores, intentando aumentar productividad y salario, respectivamente. El robustecimiento en estos tópicos puede perseguirse con distintos instrumentos. La búsqueda de productividad al diseñar retribuciones que incentiven al trabajador a intensificar el ritmo de trabajo tiende a erosionar la porosidad del proceso de trabajo y, consecuentemente, aumenta el esfuerzo físico del trabajador.

A partir de la descripción de los sistemas de pago en algunos puestos de trabajo de tres actividades económicas, se intentará precisar algunos ejes conceptuales que las atraviesan. La productividad aquí juega un rol determinante legitimando ese esfuerzo, al naturalizarlo no sólo en la actividad (destajo en actividad rural, aunque no exclusivamente) sino por los propios trabajadores en la prosecución de un salario expectante. Finalmente, para dar cuenta de dicha descripción se utilizarán herramientas cualitativas del tipo de entrevistas a trabajadores en el mismo proceso de trabajo y a informantes claves, como así también se apelará a fuentes bibliográficas en búsqueda de una perspectiva histórica.

## **“La modalidad de pago y la porosidad del tiempo en el proceso de trabajo. La pausa postergada”**

### *Introducción*

El salario puede tener una amplia gama de acepciones o distintas miradas desde disciplinas diversas. También puede ocurrir que dentro de ellas se posicionan para analizarlo desde diversas posturas ideológicas. Su faceta dinamizadora del circuito productivo en general apunta a ser un elemento clave para su abordaje desde la teoría económica.

La búsqueda de su engrosamiento es la principal disputa por los sindicatos, que motoriza la mesa de negociaciones frente a los empleadores. A su vez, es el primer insumo a considerar en los cálculos mediante los cuales se obtienen los beneficios previstos por la Seguridad Social (haber previsionales, prestaciones dinerarias en caso de accidente, etc) Conformando una variable principal en los indicadores de nivel socioeconómico de la población, la que se encuentra sobreimpresa con la reproducción de la clase obrera en su conjunto. Estos rasgos no pretenden presentarse en forma exhaustiva, sino en la medida de ubicar el núcleo de este trabajo, en solo una porción del arco amplio que implica la *cuestión* salarial.

El alcance de este trabajo intenta encuadrarse en el punto de intersección del incremento del ritmo de trabajo con la modalidad salarial. Se encuentra próximo de ese espacio donde el salario pone un pie en el espacio de trabajo y otro fuera de él, en la reproducción familiar, en el mundo de la vida. El salario como medio obtenido en el proceso de trabajo con el fin de proporcionar mejores condiciones de vida. No obstante, sin perder de vista este escenario extralaboral, este trabajo intenta describir algunos aspectos de lo que pasa puertas adentro del establecimiento productivo. La aspiración del aumento salarial puede ir en desmedro de la recuperación del esfuerzo en el puesto de trabajo. Imbricado con este punto pretende aportar algunos elementos de discusión acerca si necesariamente el incremento de la productividad, apalancado por la modalidad salarial, constituye un aspecto estimulante para todos los sectores sociales en juego en la relación laboral. Aquí

se intentará explicar cómo dicha modalidad supone dejar intersticios en la organización del trabajo para que se cuele de la mano del incentivo del trabajador por aumentar su salario, ritmos de trabajo apremiante. De esta forma el objetivo perseguir el aumento de la producción relativiza la pausa –claramente reparadora- en los espacios laborales. Esta modalidad se encuentra tan naturalizada en algunas actividades que su puesta en duda no solo sería lamentada por los empleadores, sino también por los trabajadores.

En este trabajo se presentarán algunas experiencias producto de la observación de los puestos de trabajo en el marco de tareas de evaluar las condiciones y medio ambiente de trabajo, centrándonos complementariamente en la descripción de la modalidad de retribución salarial en distintas actividades a partir del relato de trabajadores mediante el instrumento de recolección de entrevista en profundidad en dos actividades típicas de retribución variable.

### ***El salario y la pausa***

En el artículo 103 de la Ley de Contrato de Trabajo (LCT), se entiende a la remuneración “como a la contraprestación que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo”. La fijación del salario fue una de las premisas con que los sindicatos organizados trataron de convertir un campo<sup>1</sup> pasible de ser disputado al empleador con la intención de apropiarse de mayor porción de renta.

En ese escenario de disputa los sindicatos han tratado de discutir poder de diferentes formas. La principal -como dijimos anteriormente- fue establecer en los convenios colectivos una marca mayor en términos de su magnitud. Elevar todo lo que se pueda su monto en las negociaciones con el empleador para luego, con la intervención del estado, favorecer de acuerdo al contexto social e histórico un mayor poder adquisitivo. Este rasgo fue el predominante, relegando las condiciones de trabajo que ese salario expectante podía suponer. Como si estas fueran inherentemente irresolubles, sin poder poner en práctica políticas preventivas adecuadas. Lo que implicó entonces fue una “adaptación” a través de

---

<sup>1</sup> En términos de Bourdieu (1990)

la exigencia de un mayor salario, intentando que la recompensa paliara las deficiencias en los establecimientos. Se naturalizaban así esas condiciones incluyendo módulos o segmentos del salario que tenían que ver con el reconocimiento tácito que los empleadores mantenían condiciones de trabajo que perjudicaban la salud de los trabajadores. Prueba de ellos son las reducciones horarias obtenidas por dictámenes en concepto de insalubridad<sup>2</sup>.

La búsqueda de un mayor salario busca conformar un basamento por donde se desplieguen, a partir de su consolidación, una serie de reconocimientos sociales (que amparan al trabajador desde el estado de bienestar). El núcleo de su engrosamiento intenta atender las demandas propias de la reproducción social. Así, el trabajador intenta aumentar la cantidad del salario, empujados por convenios colectivos, los que serán catalizados por el estado de acuerdo a vaivenes sociohistóricos.

Los empleadores -sabedores de esa búsqueda- han intentado insuflar ese movimiento no con la elevación sin más de los salarios, sino con la inclusión de componentes que estimulan la obtención de un mayor rendimiento productivo, cuya expresión puede ser la cantidad de piezas u horas trabajadas. Esta no es la única forma de estimular a la producción, pero es la que conspira en mayor medida aunque en forma indirecta con el cumplimiento de las pausas en el trabajo. De acuerdo la Encuesta Nacional de Trabajadores, Empleo, Trabajo y Medio Ambiente Laboral, realizada el año pasado, existe un 4.5% de establecimientos donde los trabajadores no detienen su trabajo a lo largo de la jornada. Si bien puede parecer un porcentaje menor da cuenta de escasos límites en situaciones de exacerbación de la intensificación del ritmo de trabajo. El resto no implicaría condiciones relajadas, sino que pueden existir pausas de escasa duración (de 15 a 30 min) para el almuerzo en jornadas prolongadas<sup>3</sup> o con una intensidad en su ritmo de trabajo elevada o con posturas de trabajo que incomodan al trabajador. Por el contrario, una adecuación del descanso en la jornada de trabajo dependerá del tipo de tarea involucrada. Teniendo en cuenta esa “invitación” a intensificar esfuerzos es que se priorizará en este

---

<sup>2</sup> Por detalle de la declaración de un establecimiento como insalubre Resolución MTEySS N° 212/03 y artículo 200 de la LCT

<sup>3</sup> De la misma fuente puede observarse que un 66% de los trabajadores realizan jornadas laborales de más de 40 horas semanales

trabajo esta práctica en lugar de formas típicas como el aumento del salario, donde tiende a ser más estable y acompasada la pauta de trabajo.

### *Modalidades de pago variables*

Partiremos de considerar dos modalidades principales<sup>4</sup>, a manera de tipos ideales, donde el empleador incita al trabajador a incrementar su compromiso con la tarea cotidiana. A este tipo de retribución la llamaremos variable. En cambio, no se interpretará como tal a aquellos conceptos que pueden estar presentes en la remuneración y tener carácter diferenciador entre trabajadores del mismo establecimiento, como pueden ser el presentismo, antigüedad y viáticos. Fundamentalmente, porque estos últimos conceptos no están relacionados con el de productividad. En cambio, sí lo está y se entenderá aquí como asumiendo un rasgo variable la consideración de la unidad de medida para el pago, ya sea por la cantidad de:

- a) productos o bienes, denominadas “por producción”
- b) horas trabajadas, siendo el elemento variable la cantidad de horas extras, llamado aquí como “tiempo de trabajo”.

Estas son las modalidades típicas. Luego, lo más probable es que asuma un variado despliegue de modalidades que tendrán que ver con acuerdos realizados en una actividad y en un establecimiento determinado. Otra forma dentro de este patrón puede ser que en lugar de considerarse la producción individual de un trabajador se mida lo obtenido por un grupo<sup>5</sup>, lo que en algunas clasificaciones puede ser tomado como una categoría más. Aquí creemos oportuno desplegarlo del pago por producción, en virtud del predominio de la unidad de medida. Sin embargo, se priorizará en el alcance el pago individual a un

---

<sup>4</sup> La propia LCT permite en su artículo 104 que “el salario puede fijarse por tiempo o por rendimiento del trabajo, y en este último caso por unidad de obra, comisión individual o colectiva, habilitación, gratificación o participación en las utilidades e integrarse con premios en cualquiera de sus formas o modalidades.

<sup>5</sup> Ejemplos de este tipo lo constituye el trabajo en el sector de depostado (proceso de la industria frigorífica donde a los cuartos de reses los operarios los reducen en trozos más pequeños)

trabajador. También puede observarse en algunos establecimientos la intervención de otras variables a la hora de cuantificar la remuneración, como es la calidad (mientras se produce cantidad no descuidar la manera en que se obtiene el producto final<sup>6</sup>), el tiempo asignado en relación al tiempo empleado, el uso de la maquinaria y de los materiales (OIT, 1985, 29).

El tipo b) puede confundirse en la primera en tanto se obtendrán mayores rindes en términos absolutos extendiendo la jornada de trabajo. Sin embargo, lo que busca unificarse, manteniendo sus diferencias, es la configuración dentro del salario de elementos variables originados en el aumento de la cantidad de productos a costa de establecer un acicate al trabajador para conseguirlos. Ambos conceptos comparten el salto que el trabajador realiza en la cantidad de productos, intensificando así su esfuerzo, ya sea en el caso del pago por producción, como del permanecer un tiempo más en su puesto de trabajo, suponiendo que si no fuera por esa compensación adicional no atravesaría un umbral establecido de “tiempo” o “cantidad de productos” habituales. Asimismo, en ambos casos se erosiona la posibilidad que el trabajador repare su esfuerzo, en el tipo a) en mayor medida ocupa el trabajo porciones del tiempo dentro del proceso de trabajo donde el trabajador podía permitirse tomar o “gozar” *micropausas* en el ciclo de trabajo. A estos espacios temporales mínimos de recuperación del esfuerzo que se dibujan en el proceso de trabajo, entre tareas, se los denomina porosidad. Respecto de la otra modalidad, las horas extras vienen a ocupar la posición que anteriormente se tomaba el trabajador para descansar en su domicilio, restando ya no de no la porosidad del proceso de trabajo, sino de su tiempo libre.

En el tipo b) la porosidad del tiempo de trabajo se desplaza en la permanencia en el trabajo a pesar de estarse en condiciones normales fuera de un espacio laboral a disposición de otro que es el empleador. Esta situación se agrava cuando se añade a esa permanencia el riesgo por llevar a cabo una tarea que demande una excesiva concentración, pudiendo ocurrir en consecuencia contingencias laborales.

En el pago por producción se puede calcular el monto del salario de acuerdo a cuantas piezas, prendas o productos obtenga un trabajador en su tarea a lo largo de un tiempo

---

<sup>6</sup> Se recogieron datos de este rasgo en empresas gráficas transnacionales

determinado, generalmente en un día. Existe en este caso una mayor precisión entre el rendimiento y la retribución que en el otro sistema, donde es más diluido (OIT, 1985: 2)

En este punto es dable preguntarse -con el afán de desnaturalizar esta modalidad de pago- el motivo de su implantación, difundida en un amplio número de actividades. El principal elemento apunta a la desconfianza en la tarea del trabajador. Sin esta modalidad se presume que el trabajador retaceará esfuerzos deseados por el empleador. Algunos trabajos lo ubican en tareas manuales o trabajos de oficina rutinarios, donde se parte de de la premisa que no se esforzarán al máximo si su pago es por horas (OIT, 1985: 31) Sin embargo, puede señalarse que están diseminados por actividades distantes de esa caracterización, prueba de ello es la retribución por tareas de servicios profesionales, (médicos por ejemplo), donde se estipulan pagos por horas suplementarias. Podría pensarse que no existe obligación legal para exceder esa marca, que más bien es un problema del empleador en no contratar más trabajadores para realizar esa tarea que con menos deberán doblegar sus esfuerzos. Ahora bien, también cabría preguntarse qué sucedería con una tarea donde se contratan más trabajadores restando la posibilidad de incrementar la faena del trabajador individual, ahora compartido. Claro que asumir la presencia de más trabajadores implicaría modificar una de las variables principales integrantes del cálculo de productividad.

Donde este tipo de pago es dificultoso su implementación es en los sistemas de montaje, ya que no se puede conocer el peso de la aplicación individual sobre el producto de cada trabajador. El escenario opuesto a la modalidad de pago variable es el que se abona de acuerdo al tiempo de trabajo ordinario, expresado en días, es decir, se abona un monto fijo, del que podrá descontarse los días de ausencia, lo que “garantiza la estabilidad de los ingresos que muchos trabajadores prefieren”<sup>7</sup> Es menor el vínculo del pago con el resultado de algún segmento del proceso de trabajo. Los sistemas de vigilancia de la tarea son más desarrollados que en los que la remuneración está mayormente atada a la producción obtenida<sup>8</sup>.

---

<sup>7</sup> OIT, 1985: 22

<sup>8</sup> ídem

## *El umbral*

La fijación de la marca a partir del cual la producción pasa a ser considerada como remunerada de forma diferenciada constituye una órbita donde puede manifestarse una puja en los espacios de trabajo, cuyo resultado tendrá que ver con la relación de fuerzas que se definen en cada establecimiento, la cual a su vez estará influenciada por la rama económica como del contexto general, geográfico y nacional. Tanto la cantidad individual de la pieza, o producto como la de la hora de trabajo adicional son fijadas por la empresa, pudiendo ser discutida y retaceada por los trabajadores, aplicando su impronta del que conoce el oficio.

Como el esfuerzo es una experiencia esencialmente subjetiva, que no puede ser medida, resulta un indicador la producción. Habría un acuerdo tácito, sin embargo, para remunerarlo, originado en referencias de pago de otras empresas que diseminan este rasgo a otros centros de trabajo. Esta diseminación regula los intereses contrapuestos entre el empleador y el trabajador, en este campo (OIT, 1985: 7). Habitualmente, existen dos momentos: uno donde la producción o el tiempo de trabajo es considerado ordinario y otro a partir del cual es valorado tanto por el empleador como por el trabajador. El primero porque su producción en este nivel se incrementaría y el otro porque su paga se ve reforzada a partir de aquí. La fijación del límite genera espacios de discusión entre ambos actores, los que incluso se plasman en acuerdos colectivos. De todos modos, los convenios pueden ser leídos como una referencia en su piso, sin adoptar una regla unívoca, ya que adquiere en los establecimientos modalidades particulares.

Asimismo, la fijación del límite puede parecer alta porque el piso -o la paga ordinaria- es bajo, debiendo esforzarse para reunir una cifra expectante<sup>9</sup>. Machado Susseret (2009) por su parte, observó en un estudio sobre condiciones de trabajo de cajeras de supermercado que el bajo salario hace a menudo indispensables la realización de horas extras.

¿Pero qué sucedería si fuera alto el piso? Con salarios altos, en términos nominales, el incentivo por aumentar su salario quizás no se limitaría. Aquí no se busca incorporar la magnitud del salario, ni sostener que salarios altos implica menor predisposición a

---

<sup>9</sup> No se buscó la precisión de la cuantía salarial, ya que se pondera la composición del salario en lugar de su magnitud



intensificar el ritmo de trabajo o búsqueda de mayor retribución una vez planteado este sistema, ya que se pretende afirmar que en la intensificación del esfuerzo del trabajador depende en mayor medida en la búsqueda del incremento salarial, independientemente desde donde se parta. Esta aseveración ameritaría la confirmación en un trabajo particular de campo, no obstante, actividades que retribuyen a sus trabajadores con salarios altos, bajo este sistema, pareciera que el cumplimiento de horas en exceso, restringe el descanso (ej, comisionistas donde la relación de dependencia trata de ser diluida<sup>10</sup> bajando el umbral del “pago fijo” o servicios de profesionales<sup>11</sup>) Situación similar se manifiesta cuando la organización del trabajo se orienta a las necesidades del cliente, en detrimento de los trabajadores, como en la actividad de los servicios<sup>12</sup>.

### *Productividad: ¿hay una sola?*

Si bien es un concepto atrayente que supone conjunción de intereses, es oportuno preguntarse hacia qué sector social se recuesta en mayor medida o si en todos los casos supone un objetivo que se debe perseguir. Por otro lado, pareciera existir una distancia entre la visión macro y micro del concepto. por un lado, en lo que implica para el conjunto de la economía o de la actividad las magnitudes. Así, se menciona que las economías o actividades informales son poco productivas. Por otro, en el nivel micro, entendiendo así al modo de obtenerla en los establecimientos, vinculándose mayormente con el proceso de trabajo.

---

<sup>10</sup> Cabe mencionar que el artículo 103 de la LCT establece que “El empleador debe al trabajador la remuneración, aunque éste no preste servicios, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquél.”

<sup>11</sup> Incluso en altos cargos jerárquicos el cumplimiento de horas en exceso por alcanzar marcas para todo el grupo o en términos individuales puede llevar a cumplimentar largas horas de trabajo, motivado en este caso por identificaciones con el trabajo particulares

<sup>12</sup> Estudios (Del Bono, 2006) han puntualizado la escasa posibilidad de los trabajadores de call centers de realizar pausas reparadoras entre llamadas. Sus remuneraciones en forma de premios por productividad (“de entre un 15 y un 20% en los salarios en función del rendimiento personal y del cumplimiento de los objetivos propuestos”) sumado al hecho de no poder desloguearse operan como fundamentos de esas condiciones apremiantes de trabajo.

Una mayor productividad repercute en mayores tasas de ganancias empresariales. Para el trabajador representa un robustecimiento de su salario y una tendencia a consolidarse en un establecimiento que logra satisfactorios posicionamientos en la competencia frente a sus pares por el control del mercado de trabajo, a largo plazo.

Como señala Marshall (2001:15) “la asociación entre diferenciales de cambios salariales y en la productividad es coherente con la hipótesis según la cual el aumento de la productividad crea las condiciones para aumentos salariales (que, por supuesto, aunque diferenciales pueden ser muy inferiores a los de la productividad (...))” Una empresa establecida en su rama -en principio- podría asegurar períodos de estabilidad para el trabajador. Sin embargo, no supone linealidad el que a mayor productividad se corresponda con mejores salarios, por lo menos no así en forma unívoca, ya que se deberá tener en cuenta diversas dimensiones que explican con mayor fuerza esa relación, como nivel de registración, tasa de sindicalización, tipo de actividad, tamaño de la empresa, etc. Por otro lado, si se orienta el foco hacia otras aristas de la tarea del trabajador el aumento de productividad puede implicar un mayor coste en términos de carga de trabajo, entendiendo a esta aquí como el conjunto de requerimientos psicofísicos a los que se ve sometido el trabajador a lo largo de su jornada laboral. Por lo tanto es pertinente desmenuzar el concepto para valorar que es lo que allí contiene ya que incluso en los convenios de trabajo se aboga por propiciar sistemas de remuneración que se vincule la cuantía de esta con el aumento de la productividad<sup>13</sup>. La productividad operaría como un valor teleológico que omite la consideración de las distintas etapas intermedias hasta que se plasme.

Así como el plusvalor se realiza en la esfera de la circulación de los productos al ser intercambiados, mientras se generan en la esfera de la producción, la productividad también tiene su origen en este último espacio. Acompañando la interpretación más establecida del concepto, es dable preguntarse de qué forma se obtiene ese ansiado

---

<sup>13</sup> En el artículo 9° del convenio de la carne se presenta como un objetivo “lograr un alto nivel de eficiencia, productividad y calidad constituye uno de los propósitos del presente convenio”

aumento de productividad. En este punto es necesario separar lo que el concepto presenta en su “estructura” en sus dos soportes explicativos:

- a) Tecnológico: en términos de incorporación de un mayor equipamiento técnico lo que conduce, per se al aumento de los productos en un mismo tramo. Se obtiene mayor cantidad de productos con los mismos trabajadores al renovar el estado de la maquinaria o herramientas presente en el proceso productivo. También debe considerarse que su inserción en la actividad productiva genera el efecto de reemplazo de la tarea habitualmente llevada a cabo por los trabajadores. Se obtiene un mayor rinde en productividad (una misma máquina realiza la tarea de varios trabajadores) ya que se obtiene más productos que antes de la modernización.
- b) Incremento del ritmo de trabajo: los productos son obtenidos con la misma cantidad de trabajadores en un menor tiempo, hubo una ganancia en términos de productividad, la que puede obedecer al aumento del ritmo de trabajo.

Fourastié (1977:33) denomina productividad en el trabajo “a la relación entre el volumen físico de la producción y la duración del trabajo humano necesario para obtenerla”, siendo aquella entonces “una medida del progreso técnico”.

Los vínculos entre ritmo de trabajo y productividad son precisados por Coriat (1982: 36) al señalar que “se manifiesta una intensificación del trabajo cuando, con una tecnología constante, un mismo número de trabajadores produce en el mismo tiempo una cantidad mayor de productos-mercancías, en este caso, el aumento de productos-mercancías sólo puede resultar del incremento del ritmo de trabajo o, lo que viene a ser lo mismo, de la reducción de los “poros” y de los tiempo muertos en el curso de la producción. También diremos que, por el contrario, se manifiesta un aumento de la productividad del trabajo cuando, dentro de un mismo ritmo de trabajo, la misma cantidad de trabajadores produce una mayor cantidad de productos-mercancías. Los progresos comprobados deben atribuirse entonces a progresos en la mayor eficacia técnica de los medios de producción utilizados” en este último caso, con todas las prevenciones que puede acarrear el reemplazo de trabajadores por maquinaria sofisticada <sup>14</sup>, en lo que atañe al aumento de la

---

<sup>14</sup> Como así también la aparición de riesgos laborales de distinto signo

productividad no se realiza a expensas del sobreesfuerzo del trabajador. Siguiendo la clasificación de Coriat en este esquema planteado se corresponde la incorporación de tecnología con el tipo a) mientras que el b) con el esfuerzo del trabajador a expensas de la pausa en el proceso de trabajo.

### *Ritmo de trabajo. El latido del proceso de trabajo*

El ritmo de trabajo podría ser visualizado como el vector que vincula las remuneraciones con el espacio temporal que es dedicado a reparar dicha carga de trabajo. Las remuneraciones abonadas según el rendimiento puede provocar la intensificación del trabajo con el fin de obtener mayores ingresos, aumentando, así, la carga de trabajo (Catalano, 1991).

Cuanto más intenso sea ese ritmo menor porosidad se manifiesta en los ciclos de trabajo. En las actividades manufactureras, el ciclo de trabajo tiende a ser corto, con pausas limitadas entre cada microtarea como parte integrante de una tarea puntual. Por ciclo entenderemos al segmento en el proceso de trabajo, de cada puesto de trabajo en el que se inicia una aplicación hasta que se cierra con el producto ya realizado. Existen estudios que relacionan el pago por rendimiento y la intensificación de la mano de obra (Panaia, 2004, 129) o dicho pago con ritmo apremiante (Vézina, 1989) El empleador querrá reducir lo más que se pueda ese espacio muerto entre microtarear. Por lo tanto analizó en términos objetivos el modo de acotarlo, comenzando por dividirlo. A fines del siglo XIX Taylor llevó a cabo un minucioso estudio con ese afán, cronometrando esas actividades puntuales. Así, redujo el tiempo en que se realizaba la tarea y definió un ritmo de trabajo y exigencia que el operador puede mantener durante la jornada (Novik, 1983:3)

Una vez definida la organización del trabajo la modalidad de pago variable tracciona al ritmo de trabajo, mayormente, en establecimientos donde se manifiesten ciclos cortos y de movimientos repetitivos. Bajo esta premisa es que los mecanismos disciplinarios cuentan con la colaboración de ese ritmo de trabajo, intenso, quedando subsumidos en él. Castillo Mendoza (1991, 15), al describir la disciplina en distintos escenarios de fábricas encuentra a la conjunción conceptual de ésta con la máquina que la productividad predomina en tanto

“el orden adquiere una dimensión estructural en la medida en que el cálculo constituye el fundamento a partir del cual se busca regular su funcionamiento. En este caso resulta posible la preeminencia de la productividad, como fundamento de la nueva normatividad fabril porque ella misma supone una estrategia disciplinante”. Con menos capataces o estructuras intermedias el empleador difiere el control a los eslabones finales de la realización del producto. La búsqueda de cantidad se asegura mediante esa modalidad salarial variable, perseguida por el trabajador, por lo cual resta perseguir el control cualitativo del producto.

### **Experiencias de salario variable**

#### *Permanecer en el trabajo*

La instalación de un salario variable se ha ampliado por una infinidad de actividades. No obstante, el pago por producción a diferencia del pago por horas comporta un escalón de intensificación mayor del esfuerzo dado que el plus no se obtiene con la sola presencia, sino que se debe acortar los ciclos de compensación de la fatiga. El espacio donde se vislumbra un mayor compromiso físico en la permanencia (pago por horas) en su lugar de trabajo está dado en que en ese “mientras tanto”, por el paso del tiempo, se erosionan los mecanismos de alerta y más aún si se está al frente de una actividad que exige una permanente concentración por el riesgo de accidente. Ejemplo de este último caso lo conforman las actividades de control de una unidad móvil, como los servicios de transporte, en el puesto de trabajo de chofer.

#### *Comisiones*

Es una modalidad que se emparenta con el pago por producción pero vinculada a la actividad de los servicios y donde se saltea la etapa del control por parte del empleador en la fase donde se realiza el producto, buscando la aceptación directa del cliente. Se asemeja con el tipo de pago por producción que dicha aprobación conforma una unidad a ser abonada, pasible de ser medida en términos individuales.

### *La presencia del destajo*

En la actividad rural se encuentra diseminada esta modalidad desde antaño y legitimada normativamente. En su artículo 112 la Ley de Contrato de Trabajo previó que esta modalidad de pago pueda ser abonada en forma legal, y además considerando que en su formulación “se tendrá en cuenta que el importe que perciba el trabajador en una jornada de trabajo no sea inferior al salario básico establecido en la convención colectiva de trabajo de la actividad o, en su defecto, al salario vital mínimo, para igual jornada”. Los pagos en su totalidad suele traspasar, por lo menos en establecimientos registrados y/o sindicalizados, la marca del CCT, regulando los empleadores la línea a partir del cual se comienza a pagar por producción. El destajo supone una modalidad que potencia la pauta de la cantidad de piezas al relativizarse la presencia del segmento salarial garantizado por la mera presencia del trabajador en su puesto. Es más, toda o casi la producción obtenida es el único elemento que entra en juego en el cálculo del salario, no habiendo otras garantías.

### *El caso de los motosierristas*

Utilizaremos como modelo de esta forma de pago a la actividad forestal. Todo el salario se conformaba con la cantidad de madera talada. En relación con la forma de cálculo del pago, se puede señalar que en el caso de los ayudantes (o peones) y motosierristas abocados a la tarea del volteo, dicho pago se encuentra vinculado a la cantidad de madera cargada en los camiones. Los troncos recién suelen pesarse en las balanzas ubicadas en el interior de los aserraderos (próximo destino de la producción).. Del peso resultante va a desprenderse la paga al personal que participó en la tarea, según las distintas categorías.

En algunas explotaciones al monto proveniente del cálculo total por la madera extraída se le puede sumar, en el caso de los ayudantes, un plus por la realización de las operaciones de trozado o desrame del árbol, que habitualmente recaen en el motosierrista. Esta situación le permite al motosierrista recuperar una porción del tiempo de trabajo para así pasar a otro volteo, no debiendo detenerse a realizar operaciones que le insumen una mayor dedicación.

Otro elemento interviniente es la posesión de la motosierra. Así, los trabajadores que cuentan con una motosierra de su propiedad perciben un monto salarial adicional respecto a

los que carecen de ella. No obstante, casi en la totalidad de los establecimientos relevados la propiedad de la motosierra recae en los trabajadores. El empleador suele comprársela, al igual que sus repuestos, cuyo costo luego se les descuenta del salario, por lo que la relación de dependencia pareciera desdibujarse.

*Las piezas y las horas: dos actividades arquetípicas del salario variable*

a) Planchadores

Anteriormente, mencionábamos que la modalidad del destajo no tiene una utilización solo en ámbitos rurales, sino que sus rasgos claves se hacen presentes en zonas urbanas y en actividades manufactureras. Ejemplo de ello lo constituye el caso de los planchadores de indumentaria textil. Estos trabajadores pueden prestar servicios en tres tipos de establecimientos:

- a) en procesadoras de ropa para un tercero. Suelen estar representados por lavaderos industriales, donde el puesto de planchador es solo uno más de una serie de aplicaciones que se realizan a la prenda
- b) talleres de planchado. Aquí el puesto de trabajo es el central ya que predomina frente a otros, siendo el objetivo del proceso de trabajo el planchado de las prendas, donde también como en el anterior la demanda es externa.
- c) Fabricantes de ropa. Su importancia aquí es secundaria frente a la confección de la prenda, configurándose una suerte de cliente “interno”

Las fuentes primarias para este trabajo corresponden al primer tipo y más específicamente, los que procesan ropa de jean, la que adquiere particularidades originadas en las aplicaciones que se le realizan a la prenda.

Los trabajadores que prestan servicios en lavaderos perciben sus remuneraciones tomándose, en su mayoría, como unidad de medida las horas trabajadas, las que se corresponden con lo que estipula el convenio colectivo de la actividad., a lo que deberá añadirse distintos componentes de uso habitual como viáticos, antigüedad, etc.

Sin embargo, existen puestos de trabajo donde el cálculo del salario es por las piezas producidas. En general lo perciben los que se desempeñan en los sectores donde se

procesan las prendas en forma individualizada, como localizado, cepillado, planchado, etc. En esta última sección es donde con mayor frecuencia se observó el pago por prenda. En el orden de este último tipo de modalidades de pago la percepción se materializaba en el caso de superar un determinado umbral. El conteo de las prendas que procesa cada trabajador se realiza al finalizar el día, ya que presupone un rendimiento físico que contempla los distintos ritmos de trabajo diario: más intenso a la mañana que a la tarde. Así, se vincula con rendimientos físicos habituales donde el desgaste se acentúa conforme se avanza en la jornada laboral.

El pago por producción no es unánime, teniendo en cuenta casos donde se llegó a eliminar porque generaba distintos resultados en prendas y entre distintos trabajadores, proponiendo ellos la supresión a los fines de no generar problemas o tensiones entre sí (OIT: 1985, 33). Otro elemento que retrae la implementación de la modalidad de pago por producción es la búsqueda de parámetros vinculados con la calidad del producto. Así de acuerdo a un empleador de lavaderos industriales, señaló que en el puesto de trabajo del cepillado<sup>15</sup>: “Si vos te apurás, termina saliendo mal la prenda, es muy difícil (...) si vos ponés un premio y salen todas igual, pero es un trabajo tan artesanal, si quieren apurarse pueden hacer un desastre”. El acuerdo entre empleadores cuando tercerizan es que el costo ante una pérdida o rotura es a cargo del procesador o lavadero, por lo cual:

“Vos ves cosas por la calle, de prendas de localizado y vos ves que es un brochazo el que le tiraron, depende del cliente, vos no le podés hacer un desastre, poner un premio en eso es un riesgo porque donde apure te lo hizo mal y el riesgo es grande, el costo es enorme, vos cobrás centavitos por esa operación y después tenés que pagar la prenda que te vale 50\$”

En cambio, en planchado al ser un proceso que modifica a la prenda en sus propiedades físicas donde su aplicación no es irreparable, no genera una transformación de sus propiedades químicas:

---

<sup>15</sup> En esta etapa del proceso se intenta que la prenda adquiera el efecto de gastado. El cepillado consiste en el repaso manual directamente sobre alguna parte – o la totalidad - del pantalón mediante un cepillo o lija



“no es lo mismo porque no te va a dañar la prenda, `no mire, está mal planchado hágamelo de nuevo`, esa es la diferencia”.

De todos modos, esta diferenciación no es común en este tipo de establecimientos, ya que se observó el pago por producción donde la aplicación del trabajo manual puede ser identificada, como en el puesto de planchador.

De acuerdo a la perspectiva del trabajador, la mayor meticulosidad de la tarea que deba realizar conspira con la velocidad y con el rendimiento si es que no se valora en forma diferenciada respecto de aquellas prendas que por su confección (falta de puntillas o bordados, cuellos) no demanda un mayor detenimiento.

“Se paga por prenda, no importa cuál sea lo difícil para planchar. En otros lados sí, acá no, es general. Estamos en una lucha constante por eso, no es lo mismo planchar una campera para adultos que un pantaloncito corto”

En otro lavadero la modalidad de pago implantada distaba del anterior. Según mencionó su responsable expresamente se buscaba conformar un plantel joven, sin experiencia en la actividad “para enseñarles nosotros” con el objetivo que no exijan “el pago por producción”<sup>16</sup>. De acuerdo a su relato esta modalidad presentaba intermitencias con la prestación del trabajador, explicada porque el rendimiento alcanzado en un día de trabajo provocaba “que vengan unos días sí y otros no”, producto del desgaste físico en una jornada donde alcanzaba metas mayores. Su respuesta fue afirmativa cuando se le consultó sobre la mayor producción en prendas planchadas cuando se abonada por rendimiento. La forma de cálculo seguía una pauta estable de abonar la hora trabajada de acuerdo a la categoría estipulada en el CCT. No obstante, existía un segmento variable, con una particularidad diferente a la marca del umbral señalada. Aquí había que alcanzar ese piso si el trabajador pretendía cobrar un premio que suponía un 20% de su salario total. El rótulo de este premio era por disciplina, pautado en el CCT. No alcanzar las 60-80 prendas por hora (la brecha tiene que ver si son prendas “fáciles” de planchar o no) implicaba no cumplir un mandato de la organización del trabajo, de ahí el cambio de visualización esgrimida por el empleador, que no obstante alejar su caracterización del pago por producción mantenía de

---

<sup>16</sup> Denominado de acuerdo a la OIT como “salario fijo con rendimiento controlado”

alguna manera ese tinte. La diferencia con el anterior era que no implicaba intensificar un esfuerzo tras superar una marca que de acuerdo a lo que expresó el empleador “era perfectamente alcanzable”

De todos modos admitía una merma tras el almuerzo originada por el paso del tiempo:

“Estar tanto tiempo parados es bravo para ellos. A veces tenían dolores de espalda. Desde que están con la faja andan mejor”

La pauta de trabajo era intensa teniendo en cuenta que si bien se respetaba los horarios máximos semanales previstos en el CCT, la pausa para almorzar era media hora. Reconoce que los minutos previstos para el desayuno se consumen en ofrecer más tiempo para almorzar ya que correspondería solo 20 minutos. El horario semanal es de 8-16. La pausa estrecha es numerosa en establecimientos donde se produce en forma continua sin cambiar de postura (en este caso, parados).

#### b) Transporte de larga distancia

En este caso se mantuvo también una entrevista en profundidad con un conductor de transportes de pasajeros de larga distancia, que por su antigüedad podía tener un conocimiento no solo de la actividad, sino de sus modificaciones de las condiciones de trabajo.

El modo habitual de pago está dado por alcanzar mensualmente un “ciclo” de 192 horas trabajadas (pautado en el CCT). Más allá de ese umbral se abona la hora trabajada, de acuerdo a la antigüedad de cada trabajador. Si esta es realizada en feriados se le adiciona un 50%. El recorrido es realizado por dos trabajadores (la pareja) quienes se alternan, tras pautas establecidas, por ellos mismos, el manejo de la unidad. De esta forma, hay trazas que superan las 12 horas de manejo entre ambos, sin hacer posta. En la alternancia se presupone que el trabajador libre de conducir descansa o duerme en viaje. Sin embargo, esto se relativiza, dado que se efectúan tareas en ese espacio libre de conducción que si bien no es una carga de trabajo elevada<sup>17</sup>, resta la posibilidad de conciliar el sueño y descansar profundamente. La porosidad del tiempo de trabajo está presente aquí, cobrando

---

<sup>17</sup> Cargar películas, limpiar la unidad o entregar viandas a los pasajeros

una dimensión distinta del trabajo manufacturero. No solo la posibilidad de descanso es limitada en su residencia o en destino por el cumplimiento de horas adicionales, sino que en el transcurso del viaje el trabajador no consigue reponerse adecuadamente. Algunas empresas pudieron paliar esta situación incorporando una tercera persona, obrando como auxiliar a bordo, realizando tareas que no corresponden al manejo.

El trabajador observa un deterioro de las condiciones de trabajo a partir del año 92 donde se produce la desregulación del transporte. En este marco, se produce en el proceso de concentración de empresas una reorientación del estilo directivo. Se modificó así un anterior manejo paternalista por uno más distante. Aquel es visualizado en el diagrama del dispositivo salarial más predispuesto a recompensar a los trabajadores evitando el disconformismo. Actualmente se daría una gestión de management cuya comparación se ve reflejada de tal modo:

“Antes de la desregulación del 92 un viaje a Resistencia que se hacía en 15, se estimaba hacerlo en 19 y se pagaba las 19 hs, aunque era mucho menos: se pagaba de más pensando en un futuro atraso. Los gallegos de antes eran más humanos”

¿Se controlaba más?

“No se controlaba, pero se respetaba. (...) trabajando en plena temporada, porque siempre el chofer de larga distancia espera la temporada de verano para hacer la diferencia. Entonces, con horas extraordinarias, terminaba la temporada y veía que había producido su fruto. Hoy en día no. Hoy todo ese manejo, afectando la falta de descanso, pagando horas de menos, exigiendo al trabajador, no alcanza. No ve el beneficio económico, ni siquiera trabajando muchas horas porque a la larga trae consecuencias, en la familia y en la salud”

El empleador pareciera no diseccionar en el anterior esquema hasta la mínima expresión del salario, buscando “marcas” objetivables. La competencia por precio interempresas y con otros medios de transporte pudo haber predominado en la búsqueda de la tasa de ganancia en el terreno salarial.

### *La aceptación de la pauta de producción*

Esta modalidad de pago se encuentra tan legitimada en los establecimientos que su puesta en duda podría implicar cuestionamientos desde estos los trabajadores. La autopercepción de trabajadores de lavaderos “como nosotros somos de producción”, da cuenta de una definición que va más allá de un reconocimiento sobre un modo de percibir el salario, sino también una identificación con la apertura de un límite máximo que podían franquear. El perseguir un salario que a priori puede no tener un techo supone por sí una estimulación a su incremento. Consultado el trabajador de larga distancia por la opción sobre una hipotética modalidad invariable, pero de una cuantía elevada, sostuvo inicialmente que

“Creo que la masa de trabajadores de larga distancia no se prestaría a eso. Fueron conquistas laborales, haciéndolas respetar son muy buenas. Sería volver un paso atrás”.

Sin embargo, conforme se describe en el trabajo precitado de OIT se clasifican una variedad de situaciones generadas a partir de la instalación de esta modalidad que implican una heterogeneidad en el comportamiento del colectivo de trabajadores como pares (1985:17). La marca salarial a obtener repercute en deseos que se retroalimentan desde el mundo extralaboral hacia las paredes fabriles:

“...o bien hacer la misma producción del día anterior o superarla. ¿Para qué? Bueno, vos el día de mañana pensás en tu futuro. Yo quiero comprar otra cosa...voy a tratar de producir un poco más...(...)

No obstante, enseguida se reconoce que para llegar a esa meta, se necesita contar con un recurso que deberá velar y proteger, a pesar de aquella, entrando en tensión:

“vos tenés que producir más, tenés que descansar más. Si vos descansás menos ¿Qué sucede? Va a llegar un tiempo, tu cuerpo te va a decir, no, pará, hasta acá llegás”

Esa alerta se manifiesta en señales corporales que tienen que ver con posturas ergonómicas, de cumplir una tarea que se debe realizar de pie:

“El cansancio, las piernas, estás todo el día de a pie y no es que vos estás de acá para allá. Vos fijate, te voy a dar un ejemplo claro: vos vas a un banco a pagar un impuesto. Hacés la fila y te cansás, imaginate, nosotros estamos 8, 10, 12 horas y llega un momento que sí te cansa”

## CONCLUSIONES

La modalidad de pago variable por rendimiento tiene que ver mayormente con un objetivo de la organización del trabajo de aprovechar el componente de la mano de obra para absorber de su uso intenso mayores porciones de productividad. La obtención de una mayor paga arrastra a insumir un mayor compromiso físico en la tarea. El trabajador vislumbra que posibilita acrecentar su salario con la acción intensa de su trabajo, situación en la que presta su aceptación. No se descarta aquí que las opciones con las que se enfrenta para poder revertir tal esquema de ritmos de trabajos apremiantes son escasas. Suele manifestarse en actividades donde se manifiestan ciclos cortos, trabajos intensivos de mano de obra, repetitivos, donde se manifiesta poco espacio para la autonomía del trabajador, acerca de controlar o modificar la pauta de trabajo impuesta. Pero como hemos visto no solo aquí está presente el incentivo. Una vez que este arribó a los centros de trabajo, seduce por razones distintas a empresarios y trabajadores y esa modalidad salarial una vez instalada dificulta su reversión.

En la mayoría de las actividades donde el salario por rendimiento está presente el punto de fijación de su umbral es visualizado magramente por lo cual el trabajador acepta permanecer en su trabajo o hacer más piezas con la intención de robustecer sus ingresos. Pero lo que aquí se quiere enfatizar que la apertura del techo del salario es el factor que promueve la intensificación del ritmo de trabajo y con ello la productividad de los centros de trabajo. Este objetivo buscado por todo empleador puede colisionar con las condiciones físicas del trabajador al mellar su posibilidad de reparar su esfuerzo mediante el descanso, ya sea en los centros de trabajo, como en su domicilio.

## BIBLIOGRAFIA

- Bourdieu, Pierre (1990), Sociología y cultura, Editorial Grijalbo. Buenos Aires
- Castillo Mendoza, Carlos (1991) “Estudio Introductorio”; en Gaudemar, J.P.: El Orden y la Producción; Trotta, Madrid.
- Catalano, Ana María Nora Mendizábal y Julio César Neffa (1991) Condiciones y medio ambiente de trabajo y salud de los obreros de la industria del vidrio en la Capital Federal y el Gran Buenos Aires Trabajo y Sociedad, PIETTE/CONICET, CREDAL/CNRS/SOIVA.
- Coriat, Benjamín (1982) El taller y el cronómetro. Siglo XXI de España Editores.
- Del Bono, Andrea, Sociología del Trabajo, nueva época número 56, invierno de 2006
- Fourastié, Jean (1977) ¿Por qué trabajamos?. Eudeba. Buenos Aires.
- Luci, Florencia (2009) Nuevas formas de trabajo en las grandes empresas: individualización y estrategias de carrera entre asalariados de altos puestos en “El mundo del trabajo y los caminos de la vida. Trabajar para vivir, vivir para trabajar, de Grassi, Estela y Dañan, Claudia (comps) Espacio Editorial. Buenos Aires
- Machado Susseret, Néstor. Cajeras de supermercados: ¿Un puesto de riesgo laboral? 9º Congreso Nacional de Estudios del Trabajo. 5 a 7 de Agosto de 2009. Asociación de Estudios del Trabajo (ASET)
- Marshall, Adriana (2001) Fuerzas del mercado, política laboral y sindicatos: efectos sobre la desigualdad salarial. 5º Congreso Nacional de la Asociación Argentina de Especialistas en Estudios del Trabajo (ASET)
- Novick, Marta (1983) Metodología y técnicas de investigación para el estudio de las condiciones de trabajo. CEIL, serie Metodológica N°2. Buenos Aires.
- OIT (1985) La remuneración por rendimiento. Oficina Internacional del Trabajo. Ginebra

- Panaia, Marta (2004) El sector de la construcción: un proceso de industrialización inconcluso. Nobuko. Buenos Aires.
- Vézina, Michael (1989) "Piecework, repetitive work and medicine use in the clothing industry", Social Science & Medicine, , vol. 28 (12): 1283-88